

T&G INTERNACIONAL

Se trata de una empresa española con más de 30 años en el mercado de software. Su producto estrella, CG, es un sistema contable integrado que cuenta con más de 900 clientes en el mundo.

Hace más de 15 años T&G decidió penetrar en el mercado latinoamericano mediante la apertura de sus propios canales de distribución en Argentina, Colombia y Venezuela.

Durante todo ese tiempo los canales han funcionado satisfactoriamente, sin embargo, en los últimos años no han venido cumpliendo con su obligación de enviar los royalties de ventas a T&G Internacional (España), y a causa de un fenómeno de recesión generalizado en estos países, se han endeudado.

La gerencia de cada uno de esos canales se encuentra en manos de ejecutivos que se han desarrollado con la empresa y tienen muchísimos años con la compañía. Por ejemplo, el gerente general de T &G Venezuela tiene 15 años con la organización, asimismo hay otros dos gerentes de área y de producto que tienen cerca de 9 años.

Después de muchas reuniones, España propone a cada uno de los gerentes de sus canales de distribución hacer una valoración de la compañía con miras a que cada gerente general se quede con la propiedad del canal de distribución.

En el caso de Venezuela, como el gerente general tiene una gran cantidad de dinero acumulado por concepto de prestaciones sociales, decide capitalizar todo su pasivo en acciones de T&G Venezuela quedándose con la totalidad de la empresa distribuidora, además de la representación exclusiva de T&G en el país, incluyendo la cartera de clientes.

De esta manera, T&G Internacional garantiza que recibirá a tiempo el pago de royalties por concepto de ventas de software y, además, tampoco tendrá los costos operativos que esas filiales suponían.

El gerente general de Venezuela decide reestructurar la empresa y, después de haber tenido 56 empleados, la lleva a 11. Con respecto a los gerentes de producto y de área mencionados anteriormente, les ofrece capitalizar sus prestaciones sociales en acciones de la compañía. Luego de esta reestructuración la nueva compañía quedó con una distribución accionaria de 60% para el gerente general y 20% para cada uno de los gerentes ya citados. Además, la compañía quedó sin pasivos y con una nueva estructura que le permitió mantenerse de forma competitiva dentro del mercado.

INTERROGANTES

1. Identifique el problema de fondo
2. Describa la solución aplicada
3. ¿Qué ventajas se obtuvieron con la solución aplicada?
4. Desarrolle una solución alternativa al problema

SOUTHWEST AIRLINES

La línea aérea Southwest irrumpió en el mercado mediante una estrategia innovadora que dejó a un lado a las grandes corporaciones del cielo. Southwest decidió competir no solamente en precios con las otras aerolíneas sino también con otras formas de transporte como los autobuses, trenes y alquiler de vehículos en los Estados Unidos. Para ello estableció una tarifa de unos 60 dólares por viaje, cuando su competencia estaba por encima de los 100 dólares. Para tener éxito en esta estrategia se requirió de una serie de medidas innovadoras que describiremos a continuación:

Con el fin de reducir los costos operativos

- Se adquirió un modelo de aeronave que cumplía en forma eficiente en cuanto al consumo y rendimiento en las rutas trazadas.
- Se optó por comprar un único modelo de aeronave, reduciendo así los costos de mantenimiento, repuestos, mecánicos y pilotos.
- Se estableció un sistema de reservaciones propio, de manera de no tener que reportar comisiones al sistema centralizado liderado por otra aerolínea americana.
- Se promocionó una línea telefónica 800 gratuita para hacer en forma directa las reservaciones y evitar así el pago de comisiones a las agencias de viajes.
- Los repuestos se compran al mayor mediante un acuerdo con los proveedores.
- Se utilizan aeropuertos pequeños no principales con el fin de evitar pagar grandes cantidades a los de mayor tamaño.
- No se obsequia comida en los vuelos, sino unas bolsitas de maní
- No existe sistema de reservación de asientos. Cada quien se sienta por orden de llegada.
- Los asientos son de especial confort.
- La publicidad se hace sólo en medios locales, más baratos que los nacionales.
- Establecieron su propia marca de computadores, reduciendo de manera considerable el costo del hardware.

En cuanto a los ingresos

- Se redujeron las tarifas hasta hacerlas competir con otros medios de transporte. De esta manera, el incremento de pasajeros se hizo realmente extraordinario puesto que resultaba más barato volar en Southwest que viajar en autobús.
- Los ingresos aumentaron por concepto de ventas de pasajes y de comisiones no pagadas al ser generadas por su propio equipo de reservaciones.

INTERROGANTES

1. ¿Cuál es la situación que origina el estilo de gerencia de Southwest?
2. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que Southwest tiene en comparación con otras líneas aéreas?
3. ¿Qué desventajas tiene este modelo de gerencia para Southwest?
4. En su opinión, ¿qué otro tipo de compañía podría establecer un modelo de gerencia similar al de Southwest?

SOCIEDAD DE CORRETAJE

El departamento de contabilidad de la Sociedad de Corretaje se encontraba siempre atrasado, generando los estados financieros con varios meses de demora. El gerente general se reunió con el gerente de administración con el fin de conocer las causas del atraso. El gerente explicó que no tenía suficiente personal para contabilizar las operaciones que la gente de producción estaba generando. Acordaron que el departamento de back office debía ser reforzado al menos con una persona más.

Después de esta conversación el gerente de administración contrató dos auxiliares contables, sin embargo, pasados dos meses la situación de atraso en la contabilidad continuaba en similares condiciones. El gerente de administración alegó que todavía requería más personal y que en la gerencia de producción estaban generando demasiadas operaciones sin el debido soporte.

Pasados otros dos meses, con mayor número de personal pero sin variaciones en el retraso contable, el gerente general decidió cambiar al contador. El problema persistió hasta que gracias a una reunión de gerentes, el equipo de la Sociedad de Corretaje llegó a la conclusión de que el problema radicaba en la manera como la información estaba fluyendo dentro de la empresa. Por tal motivo se ordenó el análisis del proceso y se identificaron las situaciones que causaban demora y que podían ser evitadas. Luego de la reingeniería de esos procesos, la contabilidad logró quedar al día.

INTERROGANTES

1. Describa los síntomas del problema
2. ¿Cuál era el problema de fondo?
3. ¿Qué errores se cometieron y por qué?
4. Describa cómo se llegó a la solución del problema

JATILLO TOURS, AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO

La agencia de viajes tenía seis años en funcionamiento sin haber generado utilidades para sus socios; solamente lograba cumplir con sus compromisos inmediatos. Tampoco había logrado sacar la licencia IATA que le permitiría aumentar sus ingresos, ya que hasta ese momento la boletería internacional era comprada por medio de otra agencia que poseía dicho permiso y le cobraba hasta 2% de comisión por concepto de intermediación de pasajes.

Uno de los socios decidió interesarse por el problema y planteó la siguiente estrategia a la junta directiva:

- Obtención del permiso IATA, para lo cual se requeriría una pequeña inversión. Ese monto podía ser tomado de los fondos con los cuales contaba la agencia.
- Incorporación de un sistema de computación moderno para el manejo de las operaciones, lo que permitiría ofrecer un mejor servicio a los clientes al tener acceso directo a los sistemas de reservaciones nacionales e internacionales.
- Establecimiento de una política de franquicias en el negocio de las agencias de viajes, de manera tal que se pudiese ofrecer un paquete con los siguientes valores:
 - Acceso a la boletería nacional e internacional.
 - Acceso a los sistemas de reservaciones y ventas.
 - Permisología requerida para el funcionamiento por parte de las autoridades competentes.
 - Curso de entrenamiento en el manejo y administración de la agencia de viajes en sus propias oficinas (2 semanas)
 - Material instruccional.
 - Manuales de procedimientos.
 - Adelantar una política de adquisición de pequeñas agencias de viaje para lograr desplegar una red de distribución respetable a escala nacional.
 - Emisión de bonos de viajero con cargo a los activos de la agencia con el fin de financiar los programas de expansión.

INTERROGANTES

1. Identifique el problema de fondo
2. Describa que inconvenientes de implementación puede tener la estrategia planteada
3. Describa las ventajas de la estrategia planteada
4. Indique que otras acciones se pueden tomar

PETRÓLEOS DE VENEZUELA (PDVSA)

La industria petrolera venezolana se encontraba organizada en unidades de negocios con influencia exclusiva en ciertas áreas y regiones del país. Existían filiales de PDVSA tales como Lagoven, Maraven y Corpoven. Cada una de estas filiales se dedicaba al mismo negocio en términos generales, con sus diferentes áreas de influencia repartidas entre cada una de ellas.

La alta gerencia de la empresa decide realizar una transformación global y en virtud de ello acuerdan una fusión de las empresas filiales para evitar así la duplicidad de funciones dentro de PDVSA. Por ejemplo, un solo departamento de recursos humanos sería suficiente para toda la mega-organización; lo mismo ocurriría con los departamentos de finanzas, contabilidad, administración, legal, etc.

Con respecto a servicios como el de sistemas, la gerencia decidió la creación de una nueva empresa de servicios, INTESA, que le daría soporte tecnológico a la nueva organización.

Los resultados todavía están por verse, pero se espera una importante reducción en los costos de la organización.

INTERROGANTES

1. Enumere las desventajas y ventajas de la fusión planteada
2. Describa el concepto de **outsourcing**
3. ¿Cuál es el papel y la rentabilidad de INTESA?
4. ¿Cuál es la situación actual de INTESA?

CORPORACIÓN INDUSTRIAL MONTANA (CORIMON)

La Corporación Industrial Montana experimentó en los años 80 y a principios de los 90 un extraordinario crecimiento: diversificaron su negocio de pinturas y fueron adquiridas plantas en distintas partes del mundo.

Sin embargo, la recesión de mediados de los años 90 afectó tremendamente a Corimon debido a su alta exposición de pasivos, los cuales fueron utilizados en la política de crecimiento y diversificación de la empresa. Como consecuencia de aquella recesión, la empresa se vio imposibilitada de cumplir con sus acreencias bancarias declarándose en estado de atraso.

La banca acreedora decidió capitalizar en acciones las deudas de la empresa. Por otra parte, se decidió reducir el tamaño de la corporación dedicándose solamente al negocio de pinturas. Esto significaba volver a los comienzos de la empresa, pagando por ello un altísimo costo.

Una vez solventada la crisis y reducido el tamaño de la empresa mediante la venta de activos, la compañía decidió iniciar un nuevo proyecto en Venezuela: Construcción.

Construcción requirió de un alto endeudamiento bancario, el cual fue posible gracias a la reducción de las tasas de interés que hubo en Venezuela en 1996. Sin embargo, aquella reducción duró poco y los intereses se dispararon a más del 85% anual. Por otra parte, las ventas de Construcción se redujeron en más de un 40%.

Nuevamente la empresa atravesaba un momento crítico que sólo se resolvió con una nueva capitalización de sus deudas bancarias en acciones de la corporación. Finalmente Construcción fue liquidada.

INTERROGANTES

1. Describa el problema de fondo
2. Enumere ventajas y desventajas de la creación de Construcción
3. Identifique qué ocasionó el cierre de Construcción
4. Qué otras alternativas de solución plantearía usted.

PEPSI Y COCA-COLA

El Grupo Cisneros había sido desde sus inicios el representante de Pepsi-Cola en Venezuela. Por razones diversas, el presidente del grupo deseaba vender la franquicia de Pepsi. Después de varios intentos de negociación con la casa matriz de Pepsi para la venta de la franquicia y de las embotelladoras en Venezuela, Pepsico Internacional dio puerta franca a Cisneros para que vendiera el negocio.

Cisneros entró en contacto con Coca-Cola y negociaron la compra de la industria en Venezuela, la cual incluía las embotelladoras, algunos canales de distribución, transporte y algunas otras marcas de refrescos tales como Hit y Frescolita. Adicionalmente, Cisneros renunció a la franquicia de Pepsi y pasó a ser socio del distribuidor de Coca-Cola en Venezuela.

De la noche a la mañana el país quedó sin el producto Pepsi y la Coca-Cola entró al mercado venezolano. Antes de que esto sucediera, Pepsi dominaba más del 90% del mercado nacional de gaseosas. Actualmente Coca-Cola tiene más del 60% del mercado de colas en Venezuela.

INTERROGANTES

1. Comente la estrategia de penetración de mercado establecida por Coca-Cola en Venezuela
2. Analice, desde el punto de vista ético, la negociación
3. ¿Qué alternativa tomó Pepsi para contrarrestar lo sucedido?
4. ¿Quién mantiene la supremacía del mercado en Venezuela, Pepsi o Coca-Cola?

TOYOTA / LEXUS

Cuando la compañía Toyota, líder en venta de automóviles en Estados Unidos, analizó el desarrollo natural de sus clientes, observó que los ejecutivos compraban el modelo Camry, un vehículo de lujo dentro de la marca Toyota. También advirtió que posteriormente aquellos ejecutivos decidían cambiar ese modelo por otras marcas más costosas, con mayor lujo y confort, como por ejemplo BMW o Mercedes Benz.

Por este motivo, el presidente de la empresa comisionó a 20 empleados para realizar un estudio de mercado en Estados Unidos. Como resultado del trabajo llegaron a la conclusión de que debían desarrollar un modelo de mayor lujo y costo que pudiese competir con las otras marcas de vehículos.

Finalmente, Toyota decidió crear el modelo Lexus, que hoy por hoy posee un lugar privilegiado dentro del gusto del conductor a escala mundial.

INTERROGANTES

1. Analice cómo la alta gerencia de Toyota logró identificar la existencia de un problema o de una oportunidad.
2. ¿Qué herramientas utilizó la gerencia para manejar esta situación?
3. ¿Qué modelo de toma de decisiones se empleó?
4. ¿Cuál de las tres marcas BMW, Mercedes Benz o Lexus domina ese estrato del mercado de automóviles?

COCA-COLA (NUEVA FÓRMULA)

La empresa Coca-Cola se encontraba a principios y mediados de los años 80 sumamente preocupada por el repunte de Pepsi, su principal competidor. Pepsi estaba aumentando su participación en el mercado a costa de la participación de Coca-Cola, mediante las ventas en automercados. Además, Pepsi era un poco más dulce y había salido ganando en la mayoría de las “pruebas a ciegas” que se habían hecho para determinar cuál de las dos colas era de mejor sabor. Por otra parte, Coca-Cola había logrado un extraordinario éxito con su Diet-Coke, también un poco más edulcorada.

La compañía realizó una serie de estudios sobre una nueva fórmula para la Coca-Cola, cuyo resultado en 30 ciudades y entre más de 200.000 personas arrojaba que la gente prefería la nueva Coca-Cola sobre la vieja o clásica en un porcentaje de 55% y que también estaba sobre Pepsi en un 52%.

Después de un proceso de análisis de esos resultados, se tomó la decisión de cambiar la fórmula de Coca-Cola y se presentó al mercado la nueva Coke.

La gente rechazó de forma inmediata la nueva cola hasta un punto tal que la empresa decidió retirarla del mercado y mantener la fórmula clásica.

INTERROGANTES

1. Identifique el problema de fondo
2. ¿Por qué falló esta decisión, si al parecer se habían tomado todas las precauciones?
3. ¿Cómo influyó el proceso de evaluación de la decisión en este proceso?
4. Qué solución alternativa habría dado usted al problema original

APPLE COMPUTER

La empresa Apple Computer ha sido una de las más exitosas empresas de tecnología en el mundo. Diseñaron una máquina de maravillosa capacidad que rápidamente se hizo favorita de muchísimos consumidores. Apple, a través de su marca Macintosh, logró una importantísima participación de mercado. Sin embargo, usar Macintosh era sólo posible para los usuarios de Apple ya que dicha tecnología no era compatible con los modelos de IBM que imperaban hasta la fecha. Esta situación trajo una serie de beneficios a corto plazo, entre ellos un aumento en los precios de los productos Mac. Por su parte, IBM permitió la expansión de licencias para producir “clones” de máquinas con tecnología IBM. Como resultado de largo plazo hemos visto como Mac se convirtió en una isla dentro del mercado de las computadoras, mientras que las IBM y compatibles han proliferado a escala mundial. Adicionalmente, los programadores de software prefieren realizar sus programas bajo tecnología IBM o compatible pues debido a su popularidad, poseen mayor salida (mercado).

El mercado de computadores experimentó una abrupta reducción de las ventas de las computadoras Mac. Como estrategia para contrarrestar esa tendencia, Apple otorgó licencias para clones; sin embargo, la tendencia no se revirtió. Steve Jobs, fundador y creador de Mac, asumió nuevamente la presidencia de la empresa e implementó una serie de medidas tendentes a cambiar la grave situación de Apple. En este sentido, se adoptaron las siguientes medidas:

- Con relación a las licencias para producir clones, las mismas fueron eliminadas ya que las estadísticas apuntaban a que sólo los que ya tenían Mac era los compradores de los clones. En consecuencia, el mercado no estaba creciendo sino reduciéndose el espacio de las Mac
- Líneas de productos: Apple tenía más de 15 diferentes líneas de productos, lo que no le permitía concentrarse en las líneas de mayor rentabilidad. Fue por ello que decidió solamente desarrollar cuatro de aquellas líneas para así reducir substancialmente los costos operativos de la empresa
- Con relación a los canales de distribución, se decidió vender Mac sólo con aquellos distribuidores que realmente estuvieran comprometidos con el producto, incluyendo la más importante red de ventas en Estados Unidos, CompUSA.
- Inventario: debido a la rápida pérdida de valor de los inventarios de tecnología, se decidió una estricta política de reducción de inventarios logrando de esta manera un reducción de 400 millones de dólares en Diciembre de 1997 a unos 78 millones de dólares en Septiembre de 1998
- La relación con los programadores logró un importante cambio cuando Jobs entendió la necesidad de lograr una estrecha comunicación con ellos, ya que según estudios elaborados, la gente buscaba comprar computadores que pudieran utilizar la mayoría de los programas de aplicación
- Alianza estratégica con Microsoft

INTERROGANTES

1. Identifique el problema de fondo
2. Describa los beneficios que pueden derivarse de la estrategia establecida
3. Describa las amenazas implícitas en las decisiones tomadas
4. ¿Qué otra estrategia sugeriría usted para revertir la tendencia?